

تحديات وظيفة التكوين في ترقية الموارد البشرية في المصارف العمومية الجزائرية

¹ عمارة طيب *

¹ طالب دكتوراه، مخبر الاستشراف في تسيير المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، (الجزائر)

✉ tayebamara29@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0009-3201-0151>

الملخص:

تتجلى أهمية الدراسة في إبراز وظيفة التكوين في كونها أساس التفوق وتأكيد القدرة على مسايرة التحديات بل و تجاوزها في مخبر صناعة الموارد البشرية في المصارف العمومية الجزائرية. من أجل ذلك، كان لزاما على وظيفة التكوين ضمان النتائج الآتية و المستقبلية المتبناة في السياسات العامة.

ولقد بينت عملية استطلاع آراء عينة مكونة من (107) إطار مركزي وجهوي متخصص في تسيير الموارد البشرية، و من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V.21)، أن هناك علاقة ذات أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين وبين المردودية المنتظرة من الموارد البشرية، دونما وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام مديري مراكز التكوين بتطبيق المناهج التي تعزز مكانة وظيفة التكوين، تعزى لعوامل المؤهل المهني، المؤهل العلمي، المنصب الحالي، الأقدمية.

الكلمات المفتاحية: تكوين؛ موارد بشرية؛ مصارف؛ عمومية جزائرية.

تصنيف JEL: M53, G21, O15, H83

استلم في: 2024/01/19

قبل في: 2024/01/25

نشر في: 2025/01/30

* المؤلف المرسل

كيفية الإحالة:

عمارة ا. (2025). تحديات وظيفة التكوين في ترقية الموارد البشرية في المصارف العمومية الجزائرية دراسات العدد الاقتصادي. 16(1), <https://doi.org/10.34118/djei.v16i1.4098>



هذا العمل مرخص بموجب [رخصة](#)

[المشاع الإبداعي نسب المصنف](#) -

غير تجاري 4.0 دولي.

<https://doi.org/10.34118/djei.v16i1.4098>

Challenges of the Training Function in the Promotion of Human Resources in Algerian Public Banks

AMARA Tayeb*

¹ PhD student, Foresight laboratory in the management of the Panamanian public institution, University of Abou Bakr Belkaid, Tlemcen. (Algeria)

✉ tayebamara29@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0009-3201-0151>

Received: 19/01/2024

Accepted: 25/01/2024

Published: 30/01/2025

* *Corresponding Author*

Citation:

AMARA , T. (2025). Challenges of the training function in the promotion of human resources In Algerian public banks. *Dirassat Journal Economic Issue*, 16(1). <https://doi.org/10.34118/djei.v16i1.4098>



This work is an open access article, licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://doi.org/10.34118/djei.v16i1.4098>

Abstract

The importance of the study in highlighting the function of training is evident in being the basis of excellence, and confirm the ability to keep pace with challenges and even overcome them in an industry laboratory Human resource in Algerian public banks. For this, the training function had to ensure the immediate and future results adopted in global policies.

The process of polling the opinions of a sample consisting of (107) central and regional frameworks specialized in human resources management, and the outputs of the statistical program (SPSS). V.21), there is a statistically significant relationship between the training function and the expected return of human resources, without statistically significant differences on the extent of the commitment of the directors of training centers to apply curricula that enhance the status of the training function, due to the factors of professional qualification, academic qualification, current position, seniority.

Keywords: Training, Banking, Human Resources, Algerian public.

JEL classification codes: M53; G21; O15, H83.

مقدمة:

يشكل موضوع الكفاءة شغف المنظمة والعاملين فيها، كتحد استراتيجي للأولى ومطلب ضروري و ملح للعاملين، يتعاضم بتعاضم الفرص والتحديات. فكفاءة الفرد لا قيمة لها في نظر المنظمة إن لم تحقق تلك المنفعة المتزايدة المحددة لقدرتها التنافسية في السوق المصاحبة في اغلب الأحيان لتحديات البيئة، كما أن المنظمة من جهتها لا تدخر جهدا في صقل مجموع هذه الكفاءات الفردية في إطار يسمح بتحقيق التراكم المعرفي في شكل مورد بشري استراتيجي ليكون فعلا أصلا ركنا من أصول المنظمة، لا تقوم لها قائمة ولا زيادة ولا سبق إلا به. وبناء عليه، سعيانا من خلال هذا الورقة البحثية إلى بيان مدى تأثير عملية التكوين في تطوير الكفاءة في المصارف العمومية الجزائرية عينة البحث، و إبراز أهمية التمكين للمورد البشري حتى يستقطب اهتمامات الأطقم القيادية وينفذ برامجها و يحقق أهدافها، مما يضمن ثقتهم في القدرة على رفع سقف التحديات، خلال فترة الدراسة ومكوناتها.

منهجية البحث و دراسات سابقة

- منهجية البحث

منذ عشرين سنة خلت، شغل تسيير الكفاءات مكانة مرموقة في وظيفة تسيير الموارد البشرية (Gibert, 2003). و لقد كرست الأعمال الأساس لكل من Penrose (1965)، ثم تلك لـ Wenerfelt (1984)، (1984) Prahalad & Hamel، (1990) Barney، (1991) Colbert، (2004) Collis & Montgomery (1995)، Grant (1991)، لدراسة ذلك الارتباط بين الاستراتيجية و الكفاءة. كما تشير المقاربة (RBV) « Resource Based View»، التي ترسخ على وجه الخصوص هذه الإرادة، التي تشير بوضوح بأن رأس مال الكفاءات المملوكة من قبل المؤسسة يمكن له أن يكون منبعا لأفضليات تنافسية وبالتالي يمكن أن يؤخذ بعين الاعتبار في إعداد استراتيجية المؤسسة. (Leboulair, 2008)

- التكوين وسيلة لتطوير الكفاءة: عرف Jason Mayers عملية التكوين بأنها عملية يراد بها إحداث

آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية و مقدرة في أداء أعمالهم الحالية و المقبلة و ذلك بتكوين

عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف وإتجاهات جديدة. (القاسم، 1975، صفحة 04)

كما عرفها " لانفي" بأنها حق لكل العمال و يخص أكثر تطورهم و ترقيتهم الاجتماعية، فالتكوين هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني و المهني. (الرزق، 1989، صفحة 08) كما عرف التكوين بأنها تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبها مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديها من مهارات معارف حيث يزيد من كفاءتها. (هاشم، 1989، صفحة 255)

و لقد حتم البعد الاستراتيجي للمنظمة في تسيير و بناء الكفاءات الفردية و الجماعية و استخدامها فيما يحقق أهداف الأفراد و المنظمة على حد سواء، ضرورة العمل على مزاجية ذلك بتطوير مجالات إضافية للكفاءات (إضافية (جماعية، استراتيجية، و شبكية)، و التي تترجم إرادة إدارات المؤسسات في التسيير الحسن لأصولها الفكرية و التنظيمية. كما إن إعادة وظيفة الموارد البشرية إلى المرحلة النشطة من وجهة كفاءة أخرى يفترض مسبقاً أنها قادرة على استثمار المجالات

الإدارية و التنظيمية و خيارات الاستثمار، دون إهمال مجالها الخاص، و هذا من أجل زيادة أداء إدارة الكفاءات بشكل كبير فيما يتعلق بالإستراتيجية. من هذا المنظور، يمكن تصور دور أكثر استباقية لوظيفة تسيير الموارد البشرية بالطريقة التالية:

أولاً: على المستوى القيادي (Managérial)، يعني ذلك أنه يفعل تنمية المهارات من خلال مستويات التعاون بين الموظفين، إنتاج و تبادل و نقل المعرفة و الدراية. و بشكل ملموس ، فهي مسألة تفضيل (بمعنى ترتيب لأولويات) ممارسات عائدات الخبرة أو تحليل الممارسات ، و الأساليب الرسمية و غير الرسمية لمشاركة المعارف عبر مجتمعات الممارسة أو غيرها من أساليب العمل التعاوني (Marsaudon & Le Boulaire، 2008).

ثانياً: على المستوى التنظيمي (Organisationnel)، يجب أن تستثمر وظيفة الموارد البشرية أكثر مما تستثمر حالياً ، على اختيارات المنظمة و ظروف العمل من خلال توفير خبرتها في نتائج الخيارات التي تم النظر فيها من خلال دمج الأبعاد الفردية و الجماعية. و بطريقة ملموسة، فإننا نجدها مسألة مساعدة مديري العمليات لدمج القضايا الإيجابية أو السلبية على وجه الخصوص للتخصص مقابل توسيع / إثراء الأنشطة و الأنماط، التنسيق (المباشر أو غير المباشر عبر الأهداف أو الإجراءات)، أنماط التعلم (الفردية أو الجماعية أو التنظيمية) ، تكاثر أنماط التنظيم بالمشاريع،... فيما يتعلق باختيار الاستثمارات ، تظهر النتائج البديلة من خلال شروط الموارد التكنولوجية التي سيتم تعبئتها خلال الفرضيات الأتمتة ، أو عند تطوير سيناريوهات الاستعانة بمصادر خارجية (من حيث التأثير على مجموعة المهارات الحرجة أو المهارات أو الوقت لاكتساب مهارات جديدة.

فيما يتعلق بوظيفة الموارد البشرية، يتعلق الأمر بإعادة النظر في السياسات و في أنظمة الموارد البشرية للتحقق من مساهمتها في إنشاء و تطوير كفاءات لا تقتصر على الفردية منها بل تتعداها إلى تلك الجماعية، و التنظيمية و البيئية. كما أن سياسة التنقل يمكن تقييمها في قدرتها على تشجيع و تعزيز المسارات الأفقية و العمودية أو / و متعدد التخصصات، التي يحتمل تطويرها لمهارات موجهة للعملاء على سبيل المثال. و لا يمكن بأي حال من الأحوال حصر وظيفة تسيير الموارد البشرية في دور أو توجه واحد، بل هي مسألة تولي جميع الأدوار التي حددها D.Ulrich (1996). ولتحقيق ذلك، سيتعين على أعضاء وظيفة الموارد البشرية توسيع نطاق اهتمامهم بها داخل الشركة من خلال القدرة على الرد على الأسئلة في المجالات خارج الوظيفة (فنية ، تسويقية ، شراء ،... إلخ) و ذلك من خلال الترويج لميزة الطبيعة المستعرضة لوظائفهم من أجل المساعدة في فهم القضايا واتخاذها من القرار. في هذا السياق ، تقع على عاتقهم بشكل خاص مسؤولية ضمان اتساق الخيارات تعمل. و غني عن القول أن كل هذا يتطلب كفاءة بعدا "الفهم الاقتصادي والاستراتيجي" للشركة وأسواقها و أعمالها و التي غالبا ما تبقى لئتم عقدها. إنه دور جديد يتمثل في صياغة مهارات الإدارة مع الإستراتيجية و أداء الشركة يدعو وظيفة الموارد البشرية من خلال المشاركة الكاملة في رأس المال البشري و الاجتماعي للشركة و بالتالي الاستجابة لنداء قادة الأعمال.

- النماذج الأربعة في إدارة الكفاءات: (Delobbe, 2015, pp. 39-50)

إن إمكانية اعتماد كأساس لترقية عملية التكوين مرتبط بتحديد النماذج الأربعة المحددة وفقاً للغرض المتبع من خلال نهج الكفاءة أو ، بعبارة أخرى ، مكونات رأس المال البشري المستهدف و المصادر المحتملة للمزايا للمؤسسة: نموذج التقييس ، نموذج التنوع ، نموذج المواهب الفردية و نموذج الخبرة.

- نموذج التقييس أو التوحيد القياسي (Normalisation)

تظهر إدارة الكفاءات أولاً في هذا النموذج، كأداة للتوحيد القياسي، وفي هذا المعنى يتوجب عليها تأمين انخراط الأجراء في معايير سلوكية تعتبر مقبولة و ذات مقيمة داخل المنظمة (Courpasson, 1996؛ Honoré, 2007). وتساهم بذلك في تعزيز التجانس الثقافي الداخلي من خلال إظهار و تشجيع إدماج قيم و مخططات سلوكية مشتركة على مستوى مجموع المتواجدين بالوحدة. و حسب ما جرى عليه التقليد، فقد شكلت أدوات إدارة الموارد البشرية، من خلال الرمزية التي تنقلها و تسويتها للسلوكيات التي تسمح بها، مستويات للنظم التي يدمج من خلالها شخص أو مجموعة ثقافة أجنبية مع ثقافته (وهو ما يصطلح عليه بالتثاقف). كما يمكن لاستعمال وسيلة تسيير للكفاءات للإمام المستفيض بهذا الهدف، خاصةً إذا كانت بسيطة ولا لبس فيها، و تم تطويرها بطريقة متجانسة على جموع المنظمة وتعمل كمعيار مؤكد و تلقائي لمختلف عمليات الموارد البشرية، من الاختيار إلى إدارة المسار المهني. و تبقى الغاية من توحيد تقييس السلوكيات حاضرة في السياقات التنظيمية، أين يكون الهدف الاستراتيجي للموارد البشرية هو إدماج في دمج الكيانات غير المتجانسة المجمعة عن طريق المكتسبات المدمجة أو ثمرة نظام تدويل أو مرافقة لعصرنة أو تحولات ثقافية جد مهمة، أو تأمين انخراط الجميع في التقييسات الخارجية الصارمة. و يبدو، في نظر نفس الباحثين، أن هذا النموذج محتمل أيضاً في سياق المنظمات سريعة النمو، التي تمكنت بفعالية إدماج تلك المجموعات من الوافدين الجدد، أو إطار وظيفة موارد بشرية تسعى إلى تجاوز إدارة شؤون الموظفين لتأكيد دورها في تعبئة الموظفين و عامل في إحداث التناسق الداخلي (دور بطل الموظفين حسب Ulrich, 1997).

- نموذج التنوع (Polyvalence)

كما جرى في التقليد الفرنسي لاتفاقية ACAP 2000 الرمزية (Chatzis, de Coninck and Zarifian, 1995)، هدفت إدارة الكفاءات في ها الجانب و بشكل أساسي إلى إدخال و إدارة التنوع و المرونة الداخلية للقوى العاملة في المنظمات المهيكلة على النمط البيروقراطي (Antoine et al., 2006؛ Eustache, 319: 2001). و هدفت إلى تجاوز التوجيه الصارم للموظفين إلى مناصب عمل محددة حتى يتسنى السماح و معرفة تحويل عامل إلى عدة مناصب عمل عند مسار أنشطة بدلالة تدفقات الأعباء. و تبقى المساهمة الاستراتيجية الأكثر أهمية توقعها في ها السياق، هي تنامي النجاعة ذلك لأن التوجيه المرن للتعداد يسمح "بأداء أكثر بأقل عدد من الموظفين". و من ثمة يجد هذا النموذج كل أهميته في الشركات التي تنتهج استراتيجية قدرة تنافسية على التكاليف و زيادة في الإنتاجية، في سياقات التخفيض النسبي للموارد أو تنامي حساسية الأسواق للأسعار. و من منظور الهيكل التنظيمي، فإن هذا النموذج الذي يرافق بشكل أفضل خروج المنظمة التaylorية و ظهور المنظمة المرنة، المبني على العمل في فرق شبه مستقلة، تسيير جنباً إلى جنب مع إثراء أفقي للأنشطة، و بشكل عام أيضاً، مع إثراء عمودي يوكل أكثر بقليل من المسؤولية للإجراء في إدارة نشاطهم و فريقهم. و في الحالات التي من المتوقع أن يكتسب فيها كل موظف تدريجياً الكفاءات التي ستمكنه من شغل جميع المناصب اللازمة لتشغيل مؤسسة ما. إن البحث عن هذه المرونة و التنوع مطلوب على وجه الخصوص في المنظمات التي تواجه تقليص التعداد أو مغادرة جماعية للأشخاص الذين يصلون إلى سن التقاعد. و في هاتين الحالتين، تتم عمليات الخروج على معيار منفصل عن احتياجات تنظيم العمل (العمر أو معيار آخر للتقاعد المبكر أو الفصل)، و الذي غالباً ما يؤدي إلى إعادة توزيع داخلي للتعداد لاستمرار و ضمان الأنشطة. و من أجل هذا الهدف، أنشئ ما يسمى بالمسح للكفاءات الفنية (Cadastre à job). كما أن استعمال الأدوات سيجعل الكفاءات تعمل و كأنه استنساخ للأنشطة، في قائمة للمعارف

العملية بغية تفعيلها و تنفيذها. كما أننا نجد أن هذه المراجع في مجموعها مساقاة بقوة، مرسخة بصفة مباشرة في تحليل المهام التي يتعين تنفيذها، الموصوفة، المعرفة للعمل المطلوب فعله. فإنه يتم إنشاؤها بشكل استدلالي بالتعاون المباشر مع مسار التسلسل الهرمي، و أحيانا، مع العمال أنفسهم أو مع من يمثلهم. و أن الأخذ بها محدد بمسارات الأنشطة لدى أولئك الذين يتوجب عليهم تأمين التنوع. أداة نموذجية مرتبطة بهذه المراجع، تتمثل في المصفوفة التي توضح مستوى الكفاءات التي يمتلكها مختلف المنتسبين إلى مسار أنشطة تسمح بتشكيل الفرق و إدارة توزيع المهام و تحديد الأولويات من حيث تطوير كفاءات الفريق. و هكذا، فإن طريقة الكفاءات القاعدية (*basic skills*) المطبقة و القائمة على شبكة مشتركة من الكفاءات الفنية المعدة للعاملين و للفئة العمالية والتقنية، تهدف إلى نحكم جماعي أمثل للمعارف الأساسية. مسألة حاسمة للعمل السليم بهذا النموذج تتمثل في التقييم، وبالأخص من خلال الأجر، من خلال تعدد كفاءات العمال. و تعالج في العادة من خلال إعادة تصنيف الوظائف وإعادة تحديد سلم و معايير تطور الأجر. و مثل ما في كل نظام بناء للمراجع و مثل ما هو في المفاوضات التي تمس التفاوض على سلم الأجر، فإن للموظفين وممثلي نقاباتهم إمكانية التأثير والتفاوض، معززة أيضا بالإثراء العمودي للعمل و إعادة تشكيل فرق متنوعة الكفاءات.

- نموذج المهارات الفردية

و يبقى هذا النموذج هو الأقرب إلى مقاربات يومنا هذا، و الأكثر شيوعا "تسيير الكفاءات" (Cappelli، 2008؛ Dejoux and Thévenet، 2010). و الفكرة الأساسية التي مصدرها أعمال McClelland، (1973) و Boyatzis، (1982)، المتمثلة في " أن فعالية شركة معينة ترتكز قبل كل شيء على المؤهلات الشخصية لأولئك الذين يعملون، و على وجه الخصوص، أولئك الذين يسيرون". و من هذا المنظور، يبقى هدف تسيير المهارات هو تعريف و اختيار و ترقية و مكافأة الأكثر موهبة، أولئك الذين لديهم أعلى الإمكانيات لقيادة الشركة إلى النجاح. و من منطلق الإستراتيجية، فإن هذه المقاربة تتناسب مع الشركات التي تتموقع في أسواق و في قطاعات نشاط شديدة التنافسية و غير مستقرة، و التي تتمتع بالحسم في القدرة على التكيف و الاستجابة لاغتنام الفرص و القدرة على إدارة الوضعيات الجديدة و المعقدة و اقتراح حلول مبتكرة. كما يتناسب مع هذا النموذج، تلك الهياكل ذات الشكل *Adhocratique*، التي تشتغل بنظام المشاريع. فالمسيرون (تآطير المهن، مديرو المشاريع، مسؤولو وحدات الأعمال) يشكلون المکانيزمات المفتاحية لهذه الهياكل (Loufrani-Ferida، 2011)، فهم يضطلعون ككل في آن واحد بالتنسيق البشري و تقنيات فرق الخبراء الجد متخصصين و كواجهة مع الأطراف المتعاقدين الخارجيين من : عملاء وموردون و شركاء. أما بالنسبة لفرق الأنشطة نسبية التنبؤ و صعوبة التوصيف، فإن القدرات الفردية تستطيع تحديد المبادرة و الفعالية التي من خلالها يمكن لأي شخص برهنة ذلك. لذلك يتم تعريف الكفاءات على أنها مؤهلات فكرية قيادية بشكل خاص، و تطوعات، بل و حتى سمات شخصية و مشتركة. فالمرجعيات، التي يمتد نطاقها الواسع نسبياً إلى نطاق مستويات مسؤولية مماثلة، تبقى مفصولة عن سياقاتها، بما أن الكفاءات و في أغلب الأحيان يتم اختيارها وترتيبها هرميا من قبل الفاعلين الداخليين من خلال " قواميس الكفاءات" محددة مسبقاً، كمهندس المسار المهني عند Lombardo و Eichinger (1992). كما أن هذه المرجعيات لا يمكن لها تحديد لا طبيعة الأنشطة التي يتعين القيام بها، و لا طريقة تنفيذها و تترك بذلك مجالاً واسعاً لكل واحد في ممارسته لوظيفته. و مع ذلك، و لتقليل مساحة التفسير المتأصل في تقييم هذه المهارات الفردية، غالباً ما نلاحظ التعريف الدقيق لمؤشرات سلوكية خاصة بكل مهارة. إن تقييم الكفاءات، في الاختيار الداخلي أو الخارجي أو في مقابلة التقييم السنوية، هو بالفعل عملية مركزية في هذا النموذج. و تبقى الاستعانة بمكاتب استشارية أمراً معتاداً، حتى و لو سخرت المجموعات

الداخلية الممثلة للوظائف المعنية، لاختيار الكفاءات المعتمدة و بناء مؤشرات سلوكية. هذا النموذج هو الذي يمارس فيه خبراء الموارد البشرية، الداخليون و الخارجيون للشركة، تأثيراً أكبر مدمجين أدوات قائمة على أساس سيكولوجي. و عليه، ترى المواهب المكتشفة نفسها، تتمتع بشرعية و مسؤوليات متزايدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل متزايد.

- نموذج الخبرة

يهدف تسيير الكفاءات بالأساس تأكيد و تطوير الخبرة الفنية الداخلية الضرورية لتنفيذ مهام المؤسسة. هذا النموذج يناسب المنظمات التي تهدف إلى توفير خدمة ذات قيمة مضافة عالية، و عادة ما تكون خدمة فكرية، و لها استراتيجية التميز من خلال الجودة و الخبرة. هذه الشركات ذات المعرفة العالية (باللغة الإنجليزية ، الشركات كثيفة المعرفة) تبني ميزتها التنافسية على امتلاك كفاءات و معرفة متخصصة و نادرة و يصعب تقليدها (Alvesson, 2004). و غالباً ما يؤدي الحفاظ على رأس مال الخبرة هذا و تحديده و تطويره إلى إنشاء أنظمة إدارة المعرفة تدريجياً (Paraponaris, 2002). و يرمي هذا النموذج إلى تعزيز الهياكل التنظيمية ذات المط المهني، الذي يتكون مركزه التشغيلي من خبراء ومهنيين، على درجة عالية من الكفاءة في مجال تخصصهم. و تساهم في تجميع المهن في قلب المنظمة، في مجالهم التقني كما في مجال هويتهم، وفي الهياكل التي توظف من البداية العديد من المهنيين ذوي المؤهلات العالية (...). أو في الهياكل التي تسعى إلى وضع مهنيات جديدة تستجيب من خلالها لتحديات بيئتها، كمهن المعلوماتية التي تشهد تطورا هائلا، و التي يتمحور حولها تسيير الكفاءات. و في هذا، تسلط المرجعيات على الكفاءات التقنية و الوظيفية وهي بالضرورة خاصة بكل مهنة أو عائلة من المهن. فالكفاءات المبوبة تعرف من زاوية معرفة تصرف Savoir-agir معقدة ومعارف تصريحية و إجرائية يعرفها المحترفون أنفسهم. و غالباً ما يتم تفويض بناء هذه المرجعيات من قبل مصلحة الموارد البشرية إلى دوائر وظيفية. فالمرجعيات الناشئة تتجه إلى الكثرة، و بنطاق ضيق نسبياً، بمخطرة الوقوع في التخصص المفرط و الذي غالباً يطالب به المحترفون أنفسهم، وبالنتيجة جعل أي نظام مركزي و مندمج لتسيير الموارد البشرية أمراً مستحيلاً. و في مواجهة المهمة الضخمة التي تمثل جرد الكفاءات التقنية المسخرة في منظمة مهنية، فإن عدداً قليلاً جداً من الشركات لديها الحاجة و القدرة على الذهاب إلى أبعد نقطة من هذه الطريقة.

- الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية:

دراسة: " دراسة تحليلية لركائز البرامج التكوينية المعتمدة بالمكتبات الجامعية بالتطبيق على موظفي مكتبات جامعة-بسكرة" (وموفق، 2018، الصفحات 07-23)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين لأهميته الإستراتيجية وأحد المتطلبات الأساسية التي تهتم بتطوير معارف ومهارات الموارد البشرية لأية مؤسسة، و ذلك على اعتبار أنها أحد أهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة، و المحدد لنجاحها و فشلها، بغية معالجة مدى الالتزام بتحقيق أهداف البرامج التكوينية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة. و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود التزام معتبر لتحقيق أهداف البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة.

دراسة: "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة استطلاعية. (خان، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، التي تساهم وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة 'دارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمنظمات . حيث توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير أدوار و مؤهلات الرؤساء و المرؤوسين بالدرجة الأولى و مساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل إضافة إلى أن إعادة هندية الموارد البشرية بأبعادها، إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات و إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكمي في هذه العلاقات.

دراسة: "إستراتيجية التكوين كآلية للاستثمار في تطوير الموارد البشرية" (النوري، 2023، الصفحات 727-746)

هدفت الدراسة إلى إبراز عملية التكوين كأفضل استثمار للموارد البشرية و أهم المقومات الأساسية التي تزيد من فعالية المؤسسة و قدراتها على النمو و مسابرة التطورات و زيادة كفاءتها الإنتاجية، حيث بينت أنه يتوجب على المؤسسات أن تتبنى سياسة فعالة للتكوين تكون قائمة على الربط بين استراتيجياتها و تخطيط الموارد البشرية من جهة ، واستخدامها لأنجع أساليب التكوين وطرقه من جهة أخرى، وذلك حسب احتياجات المؤسسة وبناء على دراسة علمية وموضوعية شاملة لكل جوانبها بمختلف متغيراتها الداخلية والخارجية لتحسين أداءها بشكل عام والقضاء على مختلف مشاكلها التنظيمية. كما خلصت إلى أن للتكوين بعد استراتيجي واستثماري في طاقات الموارد البشرية داخل المؤسسات. وأنه يضمن استقرار العمل الإنتاجي في المؤسسات، ذلك لأن الموارد البشرية المكونة بشكل جيد يكون بإمكانها الاستمرار في الأداء بكفاءة وتحقق الإنتاج المطلوب.

الدراسات العربية:

دراسة : "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين". (الغامدي، 2009)

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة ، وتكونت عينة الدراسة من (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وأشارت أبرز النتائج إلى حيابة فعالية التدريب في مجالات الدراسة كافة على المستوى المتوسط ، منها تطوير المسار الوظيفي، والحوافز والترقيات، وإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لأثر التدريب على متغير المؤهل العلمي ، بالإضافة إلى وجود فروق لأثر التدريب على متغير المسمى الوظيفي لصالح المدير .

الدراسات الأجنبية:

دراسة : " واقع ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية". (Elbadr, 2001)

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، حيث تكونت عينة الدراسة من (30) بنك في بولندا، ولتحقيق أغراض الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تطوير استبيان تضمن ثلاثة مجالات للبحث هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية ، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على أداء الأفراد العاملين.

دراسة: " تدريب الموظفين : نهج استراتيجي في تحسين العائد على الاستثمار". (Sharon, 2003)

هدفت الدراسة إلى معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في البنوك البريطانية، حيث تكونت عينة الدراسة من موظفي (15) بنك بريطاني، ولتحقيق هدف الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وبذلك تم تطوير استبيان لهذا الغرض، وتوصلت أبرز النتائج إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمات، إذ جاء مستوى التدريب لدى البنوك البريطانية مرتفعاً، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى التنمية الاقتصادية، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب، وبالتالي يسهم في تحسين التنمية الاقتصادية للمجتمعات .

الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

إجراءات البحث الميداني: نعرض من خلاله إجراءات البحث الميداني من مجتمع وعينة البحث، أداة الدراسة وغيرها من الإجراءات.

المنهج و النموذج المتبعين.

المنهج المتبع في الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على منهج تحليلي وصفي للإجابة على مشكلة مطروحة و أسئلة وفرضيات مختلفة، من خلال تحليل البيانات و المعلومات الواردة، ثم تحديد النتائج و الاستنتاجات المستخلصة.

نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من:

المتغيرات المستقلة: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة الوظيفية

المتغيرات التابعة: تحديات وظيفة التكوين في المصارف العمومية الجزائرية

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من إدارات المصارف العمومية الجزائرية (البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بنك التنمية المحلية و الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط) حيث يتجزأ المجتمع الكلي من 107 عينة، حيث تم توزيع 107 إستبانة على مجتمع للحصول على عينة ممثلة.

مصادر جمع معلومات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية ذلك لأنها تعتبر من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات، و باعتماد على الدراسات السابقة و الأدب النظري تم تطوير و تصميم استبانة و ذلك لتحقيق أهداف و أغراض الدراسة، كما أننا راعينا أن تكون الأداة شاملة و تغطي جميع متغيرات و أبعاد الدراسة، كما حرصنا على أن تعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تقادي المصطلحات الغامضة و الأسئلة القابلة للتأويل، و منه تم صياغة عبارات و فقرات تتميز بالوضوح و البساطة.

الأدوات المستخدمة في الدراسة

أدوات البحث: تم استخدام عدد من الأدوات في هذه الدراسة، من أهمها:

أولاً: الاستبيان

بالاعتماد على طريقة بسيطة و لغة واضحة.

بتكوين و تقييم الاستبيان يتوافق مع الأدبيات النظرية.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة: بعد تفرغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج (SPSS) الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

أساليب الإحصاء الوصفية: التوزيع التكراري، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

أساليب الإحصاء الاستدلالي: اختبار α كرونباخ Cronbach's Alpha ، اختبار (One Way ANOVAs) و

مقياس ليكارت الخماسي.

مجالات و محاور الاستبيان: و لقد أكد الاستبيان الموجه لأفراد العينة على أهمية الدراسة، المكون من ثلاثة أجزاء،

نسردها على المنوال التالي:

- الجزء الأول: عبارة مجموع بيانات شخصية و تشمل الجنس، المنصب الحالي، الأقدمية، المؤهل العلمي، المؤهل

المهني.

- الجزء الثاني: تضمن مجموعة من العبارات:

-هل لكم علم بأهمية التكوين في ترقية الموارد البشرية في مؤسستكم؟

-هل يتم تجسيد ذلك عملياً؟

-هل تمارسون أو تشاركون في برامج التكوين مؤسستكم؟ إن كان بنعم، كيف يتم ذلك؟

- الجزء الثالث: تتضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة و تكونت الاستبانة من 21 فقرة و هي:

- آليات التكوين المستعملة في ترقية الموارد البشرية: و تتضمن 11 عبارة.
- محفزات عملية التكوين: وتتضمن 6 عبارات.
- تقييم أثر عملية التكوين في ترقية الموارد البشرية: و تتضمن 4 عبارات.

المبحث الثالث: تقديم النتائج الميدانية

خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: من خلال الجدول رقم (01) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للجنس.

جدول رقم (01)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نوع الجنس	العدد	النسبة المئوية
نكر	75	70,01
أنثى	32	29,99
المجموع	107	100,00

المصدر: نتائج تحليل التوزيعات التكرارية للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني السابقين أن نسبة 70,01 % من العينة كانت ذكورا، أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 29,99 % من العينة.

خصائص عينة الدراسة حسب المنصب الحالي: من خلال الجدول رقم (02) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للمنصب الحالي.

جدول رقم (02)

توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي

المنصب الحالي	العدد	النسبة المئوية
رئيس دائرة جهوية أو مركزية للموارد البشرية	58	54,21
رئيس دائرة جهوية أو مركزية لوظائف أخرى	21	19,62
مدير مركزي للموارد البشرية	05	4,67
مدير مركزي لوظائف أخرى	23	21,50
المجموع	107	100

المصدر: نتائج تحليل التوزيعات التكرارية للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسب تمثيل الفئات يتأثر بعامل تسمية المنصب و ليس لطبيعته، و كلها معبرة.

خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية: من خلال الجدول رقم (03) تتوزع مفردات العينة وفقا للأقدمية، كما يلي.

جدول رقم (03)

توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
من 10 إلى 25 سنة	83	77,57
من 26 إلى ما فوق	26	22,43
المجموع	107	100

المصدر: نتائج تحليل التوزيعات التكرارية للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن كفاءات المؤسسة ذات أقدمية إلى 25 سنة حيث كانت نسبتها 77,57 %، مقابل 22,43% للفئة إلى ما فوق 25 سنة، يعكس سلاسة الولوج إلى المناصب النوعية.

خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: من خلال الجدول رقم (04) تتوزع مفردات العينة وفقا للمؤهل العلمي، كالاتي.

جدول رقم (04)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ماستر 2 ، ماجستير أو دكتوراه	62	57,94
+ شهادات مهنية عليا متخصصة	45	42,06
المجموع	952	100

المصدر: النتائج تحليل التوزيعات التكرارية للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن 57,94 % هم من الدراسات ما بعد التدرج و الباقي ممن يجمعون إضافة لهذه الأخيرة شهادات مهنية عليا متخصصة.

خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل المهني: من خلال الجدول رقم (05) تتوزع مفردات العينة وفقا للمؤهل المهني.

جدول رقم (05)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

المؤهل المهني	العدد	النسبة المئوية
شهادة الدراسات العليا	69	64,49
تكوين طويل المدى وطني أو دولي	38	35,51
المجموع	107	100

المصدر: النتائج تحليل التوزيعات التكرارية للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 64,49% من المجيبين ذوي المؤهل المهني الحاملين لشهادات الدراسات العليا، أما النسبة الباقية فتخص الفئة المستفيدة من تكوين طويل المدى وطني أو دولي.

الصدق والاستقرار و الاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان.

عرض نتائج اختبار صدق محاور الاستبيان: للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام معامل الاتساق كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى اتساق فقرات الدراسة وثباتها، وبعد الاستخدام ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06)

نتائج معامل كرونباخ ألفا

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)	عدد الفقرات	
0.859	21	تحديات وظيفة التكوين في ترقية الموارد البشرية في المصارف العمومية الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يبين لنا الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لمجموع العبارات الاستبيان (0.859) بمعنى أنها تقترب إلى حد كبير من (1) الصحيح مما يدل على أن معايير الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة كبيرة، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

جدول (07)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أثر عملية التكوين في وظيفة تسيير الموارد البشرية

الترتيب في المحور	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس	الرتبة
01	توافق عمليات التكوين الموجهة للموظفين الجدد و القدامى مع متطلبات مناصب عملهم	4,75	0,432	أوافق بشدة	2
02	نوعية البرامج المعدة لعملية التكوين المتخصص للموظف بعد توظيفه	4,80	0,429	أوافق بشدة	1
03	كفاءة الإطار المكون المحلي أو الأجنبي الذي تضمن الأهداف المرجوة من عملية التكوين	3,35	1,109	أوافق بشدة	5

3	أوافق بشدة	0,647	4,63	أداء و إنتاجية الموظف المكون فيما تعلق بالتحويلات المعرفية و التكنولوجية المعتمدة	04
4	أوافق بشدة	0,532	4,60	أداء و إنتاجية الموظف المكون فيما تعلق بالفعل التجاري	05
	أوافق بشدة	0,2358	4.426		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات SPSS من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير بيانات الجدول المرتب حسب ترتيب فقرات المحور و كذا حسب ترتيب أعلى قيمة للوسط الحسابي لنفس فقرات المحور على التوالي، ووفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ **4,426** وبانحراف معياري يقدر بـ **0,2358** ما يعني أن إستجابات أفراد العينة متجانسة، كما يتضح من نتائج التحليل أن متوسطات الحسابية للعبارة التي تقيس هذا المحور جاءت كلها باتجاه أوافق بشدة، حسب مقياس ليكارت الخماسي، والتي تتراوح بين 4,80 و 3,35 بحيث يلاحظ أن العبارة رقم 2 (نوعية البرامج المعدة لعملية التكوين المتخصص للموظف بعد توظيفه) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,80 بينما جاءت العبارة رقم 03 (كفاءة الإطار المكون المحلي أو الأجنبي الذي تضمن الأهداف المرجوة من عملية التكوين) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 3,35 هذا ما يدل على أن المصارف العمومية الجزائرية تمارس فعليا عملية التكوين داخلها بغض النظر عن بعض الآليات المرافقة لها رغم أهمية وجودها في المصارف العمومية الجزائرية.

الترجمة الميدانية لواقع عملية التكوين في المصارف العمومية الجزائرية: عمليا و من خلال التقارير

الميدانية السنوية (الجزائرية، 2020)، يتبين أن تسيير عملية تكوين الموظفين يترجم كالتالي، باستفادتها من: مبلغ الاستثمار قدر بـ 112 مليون دينار، ممثلا بذلك 1.32% من كتلة الأجور.

عدد المشاركات 2,156 مشاركة،

أعمال المنفذة في مجال التدريب 38 إجراء،

و لقد غطى التدريب المقدم جميع خطوط الأعمال ويتمحور حول المكونين الرئيسيين التاليين:

أولا: التعليم المستمر: بتسجيل 1936 مشاركة موزعة على النحو التالي:

الأيام الدراسية: 1048 مشاركة.

الدروس المصرفية: 237 محاضرة، على مختلف المستويات، مبررة بالشروط الجديدة المتعلقة بشروط القبول إلى الدروس المصرفية.

التدريب العملي: 651 مشاركة تتعلق بالتدريب المتعلق بعمليات التوجيه في عمليات:

التجارة الخارجية (13)

التعلم الإلكتروني (253)

الضمان و التصديق على نظام دلتا للمعلومات (79)

التمويل الإسلامي على نظام المعلومات (67)

مكتب المساعدة الموحد (36)

و يتم تنفيذ هذه التدريبات في غالب الأحيان من خلال وضعين، أولهما وجها لوجه و ثانيهما عن بعد. إضافة إلى ذلك ، استقبل المصرف المعني 203 متدربين داخل الهياكل المختلفة ، بما في ذلك :

- 05 برعاية المدرسة العليا للصيرفة " ESB " ،
- 142 موظفا جديدا
- 56 طالبا جامعيًا خارجيا يعدون أطروحة LMD أو MASTER.

ثانيا: التدريب الاستراتيجي

سجل هذا المحور الثاني 220 مشاركة بناء على:

التدريب التأهيلي: 161 مشاركة تغطي المهن التالية:

الائتمان، قوة المبيعات، تدريب المراقبين الدائمين، و تدريب مديري الحسابات.

تدريب عالي المستوى (Diplomate): 59 مشاركة، عقدت على مستويين:

- مستوى التخرج : رعاية 49 من حملة البكالوريا الجدد في المدرسة العليا للبنوك (Ecole Supérieure des Banques) ، بما في ذلك 32 مشاركة في الشهادة العليا للدراسات البنكية (Diplôme Supérieure des Etudes Bancaires (أكثر من 04 سنوات) و 17 مشاركة في البراءات العليا البنكية (Brevet Supérieure de Banque (أكثر من 03 سنوات).

- مستوى ما بعد التخرج: حصريا لخريجي الماجستير DESS / IFID / INSAG / IAHEF ومشروطة بمستوى من التدريب الأكاديمي (الحد الأدنى 4 + BAC أو مستوى التخرج / الجامعة) ، هذه العملية، التي نفذت باتفاق استثنائي من الإدارة العامة ، استفاد منها 10 مسجلين ، تم تعيينه لثلاثة (03) تخصصات على النحو التالي:

- 03 مستفيدين من دورات تكوين بمعهد التمويل و التنمية للمغرب العربي " IFID " بتونس، للحصول على شهادة الدراسات العليا المتخصصة "DESS"

- 05 مسجلين في دورة الماجستير في الخدمات المصرفية الإلكترونية و المعاملات الآمنة بالمعهد الجزائري للدراسات العليا المالية (IAHEF) ، استفاد منها "مديرون لآليات الدفع النقدية "DIPM".

- 02 مسجل في دورة ماجستير إدارة الأعمال المتخصصة التسويق الرقمي و الأعمال بالمعهد الوطني العالي الجزائري / INSAG لصالح المديرين التنفيذيين لوسائل الإتصال "DMC".

الخاتمة و التوصيات:

هدفت هذه الدراسة؛ و دونما إنقاص من أثر النتائج الإيجابية المسجلة؛ نشير هنا إلى تجاوز المصارف العمومية الجزائرية عتبة 1% من كتلة الأجور، الملزمة بها قانونا؛ في تقوية عمليات التكوين التي تنبشها؛ إلى إبراز أهم النقائص الجوهرية و العملية المسجلة التي يجب تداركها و إضافتها، بالقدر الذي يضمن التكامل بين مختلف الهياكل والوظائف التي تصب في مصلحة الموارد البشرية و المصارف العمومية الجزائرية على حد سواء، في نظام مبني على مبدأ "رابح رابح"، لضمان زيادة كفاءة كتلة الفئة المعنية بالتكوين على مختلف شرائحها، ومما يوصى به:

إلزامية متابعة نتائج عمليات التكوين المكتملة ميدانيا من قبل رؤساء الهياكل (التجارية و الإدارية) و ذلك بإعداد و إرسال التقارير الدورية الخاصة بكل فرد مكون إلى مديرية التكوين، فيما يتعلق بالأثر الذي تتركه عملية التكوين أثناء مباشرة العنصر المكون لوظيفته و النتائج المحصلة والتي تستلزم بلوغ الأهداف المرجوة من العملية. إلزامية مباشرة تقييم عملية التكوين من قبل مديرية التكوين و إعلام مديريةية الموارد البشرية و الهيئات الأخرى المؤهلة لذلك، ضمانا لمتابعة فعلية. تؤسس لإبراز الكفاءات على أسس علمية، ولترقية للأداء الوظيفي و كذا لتسيير حقيقي للمسار المهني لكل عنصر مكون، على وجه الخصوص. إلزامية الأخذ في الاعتبار نتائج عملية التقييم أثناء عمليات التأهيل، ضمانا لشفافية مثلى وتعزيزا لمصداقية لعمليات التأهيل و تحفيزا لرأس المال البشري للاهتمام الأكثر بألية التكوين، كمنطلق عملي لبلوغ فرص التكوين وأعلاها تأكيدا للتفوق المهني.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- بديع محمود مبارك القاسم. (1975). تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق: بغداد.
- عمر سالم الرزق. (1989). برنامج العملية التدريبية لتدريب المتدربين: منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس. زكي هاشم. (1989). إدارة الموارد البشرية: الكويت.
- خان أحلام. (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر
- عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي. (2009). مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين. أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك. إريد.
- أحمد ضيف، سهام موفق. (2018). دراسة تحليلية لركائز البرامج التكوينية المعتمدة بالمكتبات الجامعية بالتطبيق على موظفي مكتبات جامعة - بسكرة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، ع 02.
- زينب عبد النوري، اسماعيل قيرة. (2023). إستراتيجية التكوين كآلية للاستثمار في تطوير الموارد البشرية" دراسة ميدانية. مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 17/ع 01.
- تقرير سنة 2020 لأحد المصارف العمومية الجزائرية، غير منشور.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Nathalie Delobbe(2014). Patrick Gilbert et Martine Le Boulaire, Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas, La revue *Relations industrielles*, Volume 69, numéro 1.
- Martine LE BOULAIRE.(2008) Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise, quel est le rôle de la fonction RH.
- Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadr(2001). Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training. Vol. 25, Issue 2/3/4.
- Daniels, Sharon, Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment(2003). Journal of Business Strategy. Vol. 24, Issue 5.

Translation of Arabic References

- bd' Maḥmūd Mubārak al-Qāsīm. (1975). tkḥṣ Barāmij altdr' al-khidmah li-mu'allimī al-marḥalah alābtadā'īh fī al-'Irāq : Baghdād.
- 'Umar Sālīm al-rizq. (1989). Barnāmaj al'ml' altdr' ltdr' almtdrb'n : Manshūrāt al-Ma'had al-Qawmī al-Idārah, Ṭarābulus. Zakī Hāshīm. (1989). Idārat al-mawārid al-bshr' : alkw'.
- Khān Aḥlām. (2015). Ahammīyat i'adat Handasat al-mawārid al-bsharīyah fī Ṭaḥsīn al-adā' al-Bishrī bālm'ssh al-iqtisādīyah : dirāsah istiḥlā'īyah li-ārā' Mas'ulī al-mawārid al-bsharīyah bi-majmū'at min al-mu'assasāt al-iqtisādīyah fī Wilāyat Baskarah. uṭrūḥat li-nayl shahādāt al-duktūrāh. Baskarah : Jāmi'at Muḥammad Khayḍar
- 'Ā'īḍ ibn Sa'īd ibn mth'y al-Ghāmīdī. (2009). mustawā fa'ālīyat Idārat al-mawārid al-bsharīyah fī Wizārat al-Ta'līm al-'Ālī fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah min wijhat naẓar al-qādah al-

idārīyīn. uṭrūḥat duktūrāh fī al-Idārah al-Tarbawīyah ghayr manshūrah. al-Urdun : Jāmi‘at al-Yarmūk. Irbid.

- Aḥmad Ḍayf,. Sihām Muwaffaq. (2018). dirāsah taḥlīlīyah lrkā’z al-barāmij al-takwīnīyah al-mu‘tamadah bi-al-maktabāt al-Jāmi‘īyah bi-al-taṭbīq ‘alá muwazzafī maktabāt jāmi‘t-Baskarah. Majallat Dirāsāt al-‘adad al-iqtisādī, al-mujallad 15, ‘A 02.

- Zaynab ‘Abd al-Nūrī, Ismā‘īl Qīrah. (2023). istirātījīyah al-Takwīn ka-ālīyah lil-Istithmār fī taṭwīr al-mawārid al-basharīyah "dirāsah maydānīyah. Majallat al-Buḥūth wa al-Dirāsāt al-Insānīyah, almjld17 / ‘01.